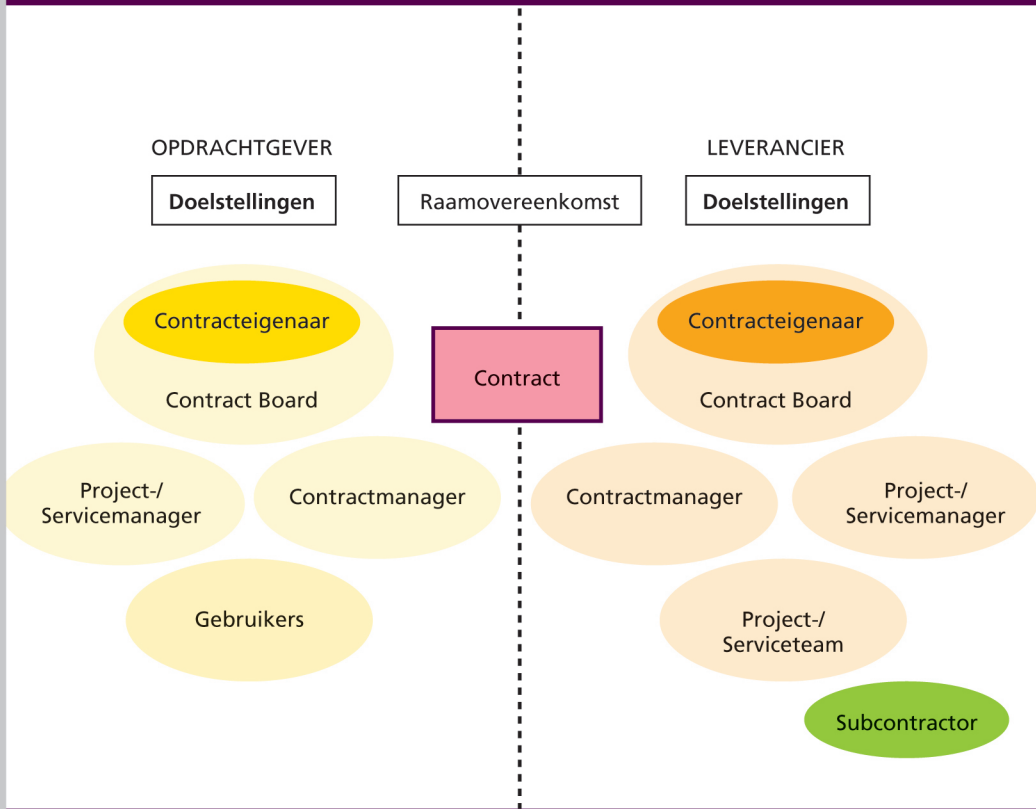


CATS CM[®] editie 2014

Contractmanagement voor opdrachtgever en leverancier



Jan van Beckum
Gert-Jan Vlasveld

Andere uitgaven bij Van Haren Publishing

Van Haren Publishing (VHP) is gespecialiseerd in uitgaven over Best Practices, methodes en standaarden op het gebied van de volgende domeinen:

- IT en IT-management;
- Enterprise-architectuur;
- Projectmanagement, en:
- Businessmanagement.

Deze uitgaven zijn beschikbaar in meerdere talen en maken deel uit van toonaangevende series, zoals *Best Practice*, *The Open Group series*, *Project management* en *PM series*.

Op de website van Van Haren Publishing is in de **Knowledge Base** een groot aanbod te vinden van whitepapers, templates, gratis e-books, docentenmateriaal etc. Ga naar www.vanharen.net.

Van Haren Publishing is tevens de uitgever voor toonaangevende instellingen en bedrijven, onder andere: Agile Consortium, ASL BiSL Foundation, CA, Centre Henri Tudor, Gaming Works, IACCM, IAOP, IPMA-NL, ITSqc, NAF, Ngi, PMI-NL, PON, The Open Group, The SOX Institute.

Onderwerpen per domein zijn:

IT en IT-management

ABC of ICT™
ASL®
CATS CM®
CMMI®
COBIT®
e-CF
ISO 17799
ISO 20000
ISO 27001/27002
ISPL
IT Service CMM
ITIL®
MOF
MSF
SABSA

Architecture (Enterprise en IT)

ArchiMate®
GEA®
Novius Architectuur Methode
TOGAF®

Business Management

B&IP
BABOK® Guide
BiSL®
EFQM
eSCM
IACCM
ISA-95
ISO 9000/9001
OPBOK
SAP
SixSigma
SOX
SqEME®

Project-, Programma- en Risicomanagement

A4-Projectmanagement
DSDM/Atern
ICB / NCB
ISO 21500
MINCE®
M_o_R®
MSPTM
P3O®
PMBOK® Guide
PRINCE2®

Voor een compleet overzicht van alle uitgaven, ga naar onze website: www.vanharen.net

CATS CM[®] editie 2014

Contractmanagement voor opdrachtgever en leverancier

Jan van Beckum en Gert-Jan Vlasveld



Colofon

Titel:	CATS CM® editie 2014: Contractmanagement voor opdrachtgever en leverancier
Auteurs:	Jan van Beckum, Gert-Jan Vlasveld
Tekstredactie:	Harry Ousen
Uitgever:	Van Haren Publishing, Zaltbommel, www.vanharen.net
ISBN Hard copy:	978 90 8753 721 0
ISBN eBook:	978 90 8753 793 7
Druk:	Eerste druk, eerste oplage, juni 2014 Eerste druk, tweede verbeterde oplage, augustus 2014
Lay-out en ontwerp:	CO2 Premedia, Amersfoort
Copyright:	© Van Haren Publishing, 2014

Voor verdere informatie over Van Haren Publishing, e-mail naar: info@vanharen.net.

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

No part of this publication may be reproduced in any form by print, photo print, microfilm or any other means without written permission by the publisher.

Hoewel deze uitgave met veel zorg is samengesteld, aanvaarden auteur(s) noch uitgever enige aansprakelijkheid voor schade ontstaan door eventuele fouten en/of onvolkomen heden in deze uitgave.

Inhoud

Voorwoord	XI
-----------------	----

Deel I Visie op Contractmanagement 1

1 CONTRACTEN EN CONTRACTMANAGEMENT 3

1.1	Definitie contract.....	3
1.2	Typering van contracten.....	5
1.3	Definitie van Contractmanagement en Contractmanager	6
1.4	Contractomgeving.....	8
1.5	Voor welke contracten Contractmanagement toepassen?	11

2 NUT VAN CONTRACTMANAGEMENT 13

2.1	Nut en noodzaak.....	13
2.2	Rendement van Contractmanagement	14
2.3	Total Cost of Contract Ownership	17

3 PROCESMODEL..... 19

3.1	Waarom een procesmodel voor Contractmanagement?.....	19
3.2	Bestaande procesmodellen.....	20
3.3	Het CATS Sourcingmodel	23
3.4	Rollen en verantwoordelijkheden.....	29

4 CATS-BESTURINGSMODEL 33

4.1	Waarom een besturingsmodel?.....	33
4.2	Beschrijving van het CATS-besturingsmodel.....	34
4.3	De verschillende relaties van de Contractmanager	39

4.4	Contractmanager: rol of functie?	40
4.5	Het gebruik van CATS CM	40

5 PLAATS VAN CONTRACTMANAGEMENT IN DE BUSINESSPROCESSEN 43

5.1	Primair of ondersteunend	43
5.2	Opdrachtgever of leverancier.	45

Deel II De methode (het wat) 47

Inleiding	47
-----------------	----

6 OVERZICHT VAN DE METHODE CATS CM. 51

6.1	Work To Be Done en All Other Contract Matter.	52
6.2	Rollen.	52
6.3	De stappen van het Contractmanagementproces.	54
6.4	Contract Essentials	54
6.5	Tot Slot.	56

7 HET CONTRACTMANAGEMENTPROCES 57

7.1	STAP 1: INITIATE	58
7.2	STAP 2: PLAN	64
7.3	STAP 3: DO	67
7.4	STAP 4: CHECK	68
7.5	STAP 5: ACT/ADJUST	68
7.6	STAP 6: CLOSURE	69

8 KENMERKEN VAN CONTRACTEN. 73

8.1	Contracten: typen en eigenschappen	73
8.2	Voor welk type contracten is de methode geschikt?	74
8.3	Contractuele afspraken: managen of niet?	76
8.4	Kritische Contract Artikelen.	77

9 CONTRACTOMGEVING 81

9.1	Raamovereenkomst en contracthiërarchie	82
9.2	Contractwaarde	83
9.3	Interne organisatie opdrachtgever	83
9.4	Interne organisatie leverancier	83

9.5	Match met wederzijds belangrijke rollen (SM, PM) op operationeel niveau	84
9.6	Samenstelling en match met leden van de Contract Board	84
9.7	Rolverdeling met eventuele subcontractors.	84
9.8	Andere niet-ingevulde onderdelen van de contractomgeving.	85

10 CONTRACTDOSSIER 87

10.1	Contract- en dossieranalyse.	87
10.2	Contractbeheer: hoe is dit geregeld?	88
10.3	Volledigheid van het contractdossier.	89
10.4	Beschikbaarheid en toegankelijkheid van het contractdossier.	90
10.5	Verantwoordelijkheid van de Contractmanager voor het contractdossier	90

11 DOELSTELLING EN RESULTATEN 93

11.1	Contracten hebben doelstellingen	93
11.2	Operationele versus strategisch en tactische doelstellingen	94
11.3	Het Contract Assessment: cruciaal gereedschap	94
11.4	Wie bewaakt de business case?	99

12 HET CONTRACTRISICOPROFIEL 101

12.1	Kennis van het CRP als instrument	101
12.2	Gebruik en misbruik van het CRP	106
12.3	Aanpassen van het CRP voor de eigen organisatie of een bepaald contract	106
12.4	CRP: persoonlijk of algemeen gereedschap?	107

13 AFWIJKINGEN IN DE UITVOERING TEN OPZICHTE VAN HET CONTRACT 109

13.1	Op welke punten kunnen afwijkingen ontstaan?	109
13.2	Wat te doen bij geconstateerde afwijkingen?	109
13.3	In gebreke stellen: het IGS-artikel van een contract	110
13.4	Afwijkingen en de issuelijst	111
13.5	Proactief managen van afwijkingen	112

14 OVERLEGNIVEAUS EN HET OVERLEGPROCES. 113

14.1	Aan welke overlegvormen neemt de Contractmanager deel?	113
14.2	Welke (wisselende) rol heeft de CM in elke vorm van overleg?	114
14.3	Overige overlegvormen.	115
14.4	Onnodig overleg: hoe kom je daarvan los?	115

15 KWALITEITSBORGING	117
15.1 Kwaliteit en volwassenheid van het CM-proces	117
15.2 Bewaking van de kwaliteit van het CM-proces	118
15.3 Audits en peer reviews	118
15.4 Verbetervoorstellen en de proceseigenaar	119
15.5 De Contractmanager en zijn self-assessment	119
15.6 Code of Conduct	120
16 GEBRUIK VAN DE METHODE CATS CM	123
16.1 Volledig, Aangepast of Beperkt?	123
16.2 Wie bepaalt welk niveau wanneer wordt toegepast?	124
16.3 Methode is uitgangspunt, geen keurslijf	124
16.4 Op maat maken van de methode	125
16.5 Voor wie is CATS CM geschikt?	125
16.6 Voor welke contracttypen IS CATS CM WELLICHT minder geschikt?	126
 Deel III De aanpak (het hoe)	 127
Inleiding	127
17 STAP 1: INITIATE	131
18 STAP 2: PLAN	137
19 STAP 3: DO	143
20 STAP 4: CHECK	153
21 STAP 5: ACT/ADJUST	157
Tot slot	159

22 STAP 6: CLOSURE	161
Activiteit 6.1 Plan de contractbeëindiging	162
Activiteit 6.2 Voer de contractbeëindiging uit	163
Activiteit 6.3 Regel interne zaken	163
Activiteit 6.4 Persoonlijke afronding	164
Activiteit 6.5 Voer nog één self-assessment uit	164
Tot slot	164
 Deel IV Implementeren en professionaliseren van Contractmanagement	 167
Inleiding	167
 23 IMPLEMENTATIE	 169
23.1 Waarom professionaliseren?	169
23.2 Professionalisering: de stappen	170
23.3 Implementatieacties	171
23.4 Wat zijn de valkuilen?	174
 24 POSITIONERING IN DE ORGANISATIE	 177
24.1 Wat MOET er gepositioneerd worden?	177
24.2 Positioneren van het proceseigendom	178
24.3 Positionering van contracteigendom	178
24.4 Positionering van DE CONTRACTMANAGER	179
24.5 Positionering van contractbeheer	180
 25 HET CATS CM MATURITY MODEL	 181
25.1 Waarom een eigen model?	181
25.2 Het CCMM-MODEL	183
25.3 Het CCMM-assessment	185
25.4 Het CATS CM Maturity Model gebruiken	186
 26 COMPETENTIES	 189
26.1 De competentiebepalende factoren	189
26.2 De competenties van een Contractmanager	190

27 ONTWIKKELINGEN IN HET VAKGEBIED	191
27.1 Publicaties.....	191
27.2 Beroepsverenigingen.....	192
27.3 Best practices	194
27.4 Certificering.....	194
27.5 Opleidingen	195
27.6 Tools.....	195
 Nawoord	 197
Over de auteurs.....	199
Bijlage A Begrippenlijst CATS CM 2014 editie	201
Bijlage B Literatuurlijst.....	215
Index	217

Voorwoord

Na het verschijnen van de eerste uitgave van het boek over contractmanagement op basis van CATS CM, in 2008, werd duidelijk dat het boek in een grote behoefte voorzag. Wij hadden ons vooral gericht op IT-leveranciers, die in de jaren daarvoor werden geconfronteerd met een exponentiële groei van hun contractuele verplichtingen, waarbij tarieven en marges behoorlijk onder druk stonden in een wereld waarin de technologie een enorm snelle ontwikkeling doormaakte.

Omdat wij beiden die wereld van IT-leveranciers van binnenuit kenden, hadden wij ons beperkt tot deze primaire doelgroep. Maar al snel werden wij benaderd met de vraag of onze visie op contractmanagement niet breder toepasbaar was dan alleen voor IT-leveranciers én ook bruikbaar is voor opdrachtgevende partijen. De antwoorden hierop werden eigenlijk al snel aangereikt in de trainingen die wij vanuit CM Partners sinds 2005 hebben gegeven. (Aankomende) contractmanagers van opdrachtgevende partijen vormden al spoedig het merendeel van de deelnemers aan de cursussen CATS CM Foundation en CATS CM Practitioner. Of het nu gaat om grote financiële instellingen, technische installatiebedrijven of energiebedrijven: organisaties die worstelen met hun contracten zagen in onze benadering een potentiële bijdrage aan de oplossing van hun probleem. Dat uitte zich ook al snel in de vraag naar incompany-trainingen, ook hier voerden opdrachtgevers al snel de boventoon.

De grootste van deze partijen investeerden aanzienlijk in de ontwikkeling van regiemodellen voor hun organisaties. Bij de implementatie daarvan werd in veel gevallen prioriteit gegeven aan het Contractmanagementproces als onderdeel van dat regiemodel. De opkomst van Demand/Supply-modellen hebben de vraag naar ondersteuning bij het implementeren van Contractmanagement vergroot. In de Nederlandstalige vakliteratuur ontbrak echter een compleet handboek voor Contractmanagement zoals wij dat positioneren: het managen van alle in een contract vastgelegde afspraken, voorwaarden en verplichtingen vanaf het moment dat de handtekeningen zijn gezet, en dat toepasbaar is voor zowel klanten als hun leveranciers. Deze positionering vindt in toenemende mate bijval en heeft mede bijgedragen aan de beslissing om een herziene versie van het in 2008 verschenen boek over de methode CATS te schrijven.

Maar meer en meer is door onze opdrachtgevers en cursisten bevestigd dat het managen van een contract-in-uitvoering, aan beide kanten van het contract (opdrachtgever én leverancier) zodanig overeenkomsten vertoont dat het niet logisch is daarvoor twee gescheiden processen in verschillende boeken te beschrijven. Beide contractmanagers opereren vanuit doelstellingen en belangen die deels parallel lopen maar op onderdelen sterk kunnen afwijken en elkaars tegenhangers kunnen zijn (of worden!). Zij managen hetzelfde contract, dat voor beide partijen meestal dezelfde levenscyclus kent, dezelfde mijlpalen slaat en dezelfde einddatum hanteert. Ook fenomenen als Contract Boards, contractimplementatie en escalatie kennen geen wezenlijk verschil aan de ene of andere zijde van het contract. Sterker nog, het zal de effectiviteit van het Contractmanagement-proces enorm verhogen wanneer opdrachtgever én leverancier dezelfde methode voor contractmanagement hanteren en daarbij dezelfde taal spreken. En voor zover wij kunnen nagaan zijn daar ook geen rationele beletsels voor te bedenken.

In de praktijk zien wij wel verschillen in uitvoering: contractmanagers van opdrachtgevers staan doorgaans reactiever in het CM-proces dan hun collega's aan leverancierszijde en ook is de totale contractwaarde die zij onder hun hoede hebben meestal hoger dan bij de collega's van de leverancier. Maar dat is meer een gevolg van verschillen in gekozen positionering van Contractmanagement binnen de organisatie, en van de positie van het Contractmanagement als bedrijfsproces dan een gevolg van het feit dat de aard van de te managen onderwerpen dit afdwingt.

Meer recent is de oprichting van de Nederlandse Beroepsvereniging voor Contractmanagement (NBCM, 2010) een signaal dat ook de markt inziet dat contractmanagers van beide contractpartijen elkaar kunnen en moeten vinden in één beroepsvereniging. Blijkbaar herkennen de beroepsbeoefenaren voldoende overeenkomsten in hun belangen, werkwijzen en competenties om zich niet los van elkaar te organiseren. De komst van de NBCM zien wij als een blijk van de groeiende volwassenheid van het vakgebied en een teken voor een breed draagvlak voor één handboek voor contractmanagement. Dat zijn ook de signalen die wij uit de 'gemengde' trainingen contractmanagement opvangen. Deelnemers vonden en vinden het bijzonder leerzaam om van medecursisten te horen hoe het proces en het vakgebied aan de andere zijde van de tafel wordt ingevuld. Het zijn eyeopeners om te vernemen hoeveel overeenkomsten er in de praktijk bestaan tussen de werkwijze, verantwoordelijkheden en knelpunten waarmee beide contractmanagers worden geconfronteerd.

Ook op internationaal vlak zien wij ontwikkelingen in het vakgebied. De activiteiten van de IACCM (International Association of Commercial en Contract Management) nemen in omvang en aantal toe en worden ook in het Nederlandse beroepsgebied van de contractmanager steeds vaker opgemerkt. Zij verzorgden onder andere de goed ontvangen publicatie *The Operational Guide*.

Daarnaast hebben wij de afgelopen jaren ook ingezien dat het managen van contracten in grote lijnen geen sectorspecifieke benadering vereist. Waar wij ons in het verleden hadden gericht op het managen van IT-contracten hebben we deze beperking al jaren geleden losgelaten. Wij zijn er inmiddels van overtuigd dat contractmanagement slechts op onderdelen sectorspecifiek genoemd kan worden maar dat rechtvaardigt nog geen sectorspecifieke benadering voor het gehele proces. Omvang, complexiteit en doorlooptijd van contracten stellen op onderdelen andere en hogere eisen aan het Contractmanagementproces dan het sectorspecifieke karakter van een contract.

Wij maken wel enkele kanttekeningen: contracten waarin de leverancier een monopoliepositie bekleedt (Microsoft, energiebedrijven, onderhoudscontracten voor medische apparatuur) creëren andere randvoorwaarden voor Contractmanagement dan de situaties die de leidraad voor dit boek hebben aangedragen. En ook een 30-jarig onderhoudscontract voor een booreiland in de Noordzee laat zich vermoedelijk anders managen dan de inkoop van voeding voor een medisch universitair centrum. Maar dan nog blijft een aantal basisprincipes van contractmanagement overeind: elk contract moet geanalyseerd en geïmplementeerd worden, op afwijkingen gemanaged, voor elk contract moet het contracteigendom worden belegd en elk contract heeft de intentie om op enig moment beëindigd te worden.

Een belangrijke toevoeging ten opzichte van de eerste uitgave van het boek is de aandacht die we nu besteden aan de implementatie van Contractmanagement als bedrijfsproces binnen de organisatie en aan CATS CM als werkwijze. Ook daar zien wij nauwelijks principiële verschillen tussen datgene wat opdrachtgever en leverancier binnen hun organisatie daarvoor moeten inrichten en afstemmen. Contractmanagement als nieuw bedrijfsproces vereist ruimte binnen de keten van bedrijfsprocessen, binnen het regiemodel en/of binnen of het demand/supply-model. De verantwoordelijkheid en de bevoegdheid om dit proces te implementeren ligt op het tactische/strategische niveau binnen de organisatie. Contractmanagers kunnen behulpzaam zijn bij de procesbeschrijving en het in werking stellen van dit proces, maar kunnen niet afgerekend worden op gebrek aan verantwoordelijkheid binnen hogere managementlagen.

Maar een slecht geïmplementeerd Contractmanagementproces werkt contraproductief. Het maakt het de contractmanager zeer moeilijk om de beoogde contractdoelstellingen te realiseren. Het succes van de contractmanager hangt in belangrijke mate af van het op correcte wijze positioneren van Contractmanagement binnen de organisatie. Toepassen van de methode CATS CM veronderstelt een aantal voorbereidende werkzaamheden en commitment van hogere managementlagen. In deze herziene versie hebben wij aan dit onderwerp een substantieel deel toegevoegd, namelijk Deel IV 'Implementatie van CATS CM'.

De meeste contracten moeten worden gemanaged, daar is geen ontkomen aan. En dat kost tijd en - initieel - geld. Wij spreken in dat verband ook wel van de TCCO: de Total Cost of Contract Ownership. Wie grote contracten aangaat moet zich van de TCCO bewust zijn. Maar het vakmanschap van de contractmanager bestaat er uit deze initiële

kosten om te zetten in voordelen (en niet alleen uitgedrukt in geld) waardoor contracten als noodzakelijk onderdeel van de bedrijfsvoering een beheersbare verzameling verplichtingen wordt en het managen van die contracten de beoogde bijdrage levert aan de businessdoelstellingen en een aanzienlijke kostenbesparing oplevert. En steeds meer bedrijven en overheidsinstellingen stellen vast dat het niet managen van hun contracten juist méér tijd kost en nóg meer kosten oplevert. Wij durven op basis van onze ervaringen te stellen dat Contractmanagement altijd (veel) meer oplevert dan het kost, zowel uitgedrukt in geld, grip, beheersbaarheid en in kwaliteit van de relatie. En op die bewering worden wij vanuit de markt nog steeds niet tegengesproken en zien we bevestigd door het benchmarkonderzoek dat wij in 2011 publiceerden.

Bij het uitbrengen van dit tweede boek over Contractmanagement drong zich de vraag op of hier sprake moest zijn van een hogere versie van CATS CM. Wij hebben daar echter van afgezien, omdat de in dit boek beschreven versie van CATS CM nauwelijks afwijkt van de eerder beschreven versie in 2008. De wijzigingen beperken zich tot de keuze voor een iets andere term of een iets gewijzigde indeling of groepering van activiteiten. Onze visie is zonder meer verrijkt door de vele discussies die wij de afgelopen jaren met onze opdrachtgevers en cursisten hebben gevoerd, maar dat heeft niet geleid tot een structurele bijstelling van de visie respectievelijk de methode. Om toch onderscheid te kunnen maken tussen deze versie en de versie van 2008 hebben we gekozen voor CATS CM versie 2014. Met deze toevoeging verwijzen we niet alleen naar de enkele aanpassingen die we gedaan hebben, maar ook naar het veranderde gezichtspunt van leverancier én opdrachtgever en tevens naar de toepasbaarheid op andere dan IT-contracten.

Dit boek verschijnt in de reeks 'Best Practice'. Dat maakt duidelijk dat dit boek is gebaseerd op constatering en ervaringen uit de praktijk, op door de auteurs uitgevoerd benchmarkonderzoek en op publicaties die voor iedereen toegankelijk zijn. Daarmee willen we bedrijven en organisaties stimuleren om als eerste stap op weg naar Contractmanagement afstand te nemen van hun 'Worst Practices'. Bij de logische tweede stap, namelijk het selecteren en implementeren van een methode voor Contractmanagement, menen wij met CATS CM een bruikbare en professionele bijdrage te leveren.

Wie dit boek leest zou de indruk kunnen krijgen dat wij ervan uitgaan dat dit boek zich uitsluitend tot mannelijke contractmanagers richt. Dat is pertinent onjuist. Waar 'hij' staat of 'zijn' proces beschreven wordt mag/moet dit, indien van toepassing, gelezen worden als synoniem voor de vrouwelijke varianten. Als we kijken naar de samenstelling van deelnemers aan onze trainingen, dan zien we dat het aantal vrouwelijke contractmanagers een sterke groei doormaakt. Daaruit trekken we voorlopig de conclusie dat het vakgebied in elk geval ook voor vrouwen een aantrekkelijk carrièreperspectief biedt.

In dit boek hebben we ervoor gekozen om de eerste letter van de benamingen van rollen en processen te noteren met een hoofdletter. Dus daar waar we Contractmanager

schrijven bedoelen we de rol van contractmanager. Daar waar het met een kleine beginletter geschreven is bedoelen we de functie van contractmanager. Zo schrijven we ook Contracteigenaar met een hoofdletter omdat ook dit altijd een rol betreft.

Dit boek had niet geschreven kunnen worden zonder de support van een aantal mensen in onze directe omgeving. Allereerst onze partners die veel van onze vrije tijd op zagen gaan in het schrijven achter onze bureaus. Mieke en Marjan bedankt voor jullie geduld en ondersteuning. Daarnaast zou dit boek er anders uit hebben gezien en veel minder leesbaar zijn geworden zonder de opbouwende kritieken en het meedenken van Richard Steketee van Betula.

Jan van Beckum, Gert-Jan Vlasveld

April 2014

DEEL I

VISIE OP CONTRACT-MANAGEMENT

Als er een gebied is waarvoor het nodig is om te beginnen met een visie en met definities dan is het wel Contractmanagement. Vraag vijf verschillende mensen wat zij onder Contractmanagement verstaan en je krijgt vijf verschillende antwoorden. Daarom beginnen we dit boek met de definities van een contract en van Contractmanagement, en bespreken we de belangrijkste rollen die we bij het managen van contracten onderscheiden als onderdeel van de contractomgeving. Dit vormt de basis van waaruit we onze visie verder beschrijven. Als eerste gaan we in op het nut van Contractmanagement. Waarom moeten we aan Contractmanagement doen? Wat levert Contractmanagement op? Vervolgens geven we onze visie op de plaats die Contractmanagement inneemt in de totale contractlevenscyclus en de positie die het inneemt in het totaal van alle processen die daarbij een rol spelen.

CATS CM, de methode die we in dit boek beschrijven, geeft handvatten aan het operationele Contractmanagement. Naast het operationele niveau kennen we ook Contractmanagement op tactisch en strategisch niveau. Deze laatste twee worden in dit boek kort beschreven.

Tot slot gaan we in dit deel in op de overeenkomsten en de verschillen tussen Contractmanagement voor de opdrachtgever en voor de leverancier.

1

Contracten en Contractmanagement

In dit hoofdstuk beginnen we bij de basis: we definiëren de belangrijkste begrippen in relatie tot het onderwerp Contractmanagement. Deze begrippen zijn nodig om het fundament te leggen voor de rest van het boek, dat de methode CATS CM (CATS Contractmanagement) beschrijft. Immers, als we niet eenduidig definiëren wat we met de begrippen bedoelen, lopen we het risico om in de valkuil van de ambiguïteit en onduidelijkheid te vallen. Door de begrippen goed te definiëren hebben we een fundament waarop we vervolgens de rest van het ‘Contractmanagement-bouwwerk’ kunnen bouwen, zonder dat we bang hoeven te zijn dat het huis gaat verzakken.

■ 1.1 DEFINITIE CONTRACT

Een boek over Contractmanagement moet natuurlijk beginnen met een definitie van de term ‘contract’. Iedereen kan hier gevoelsmatig invulling aan geven, maar wat is nu de (formele) definitie van de term contract? Het ligt voor de hand om eerst naar de Nederlandse wet te kijken, om te zien hoe hierin de term ‘contract’ is gedefinieerd. Maar, verrassend genoeg, ‘kent’ de wet de term ‘contract’ niet en heeft daar dus ook geen definitie voor. De Nederlandse wet kent overigens wel de term ‘overeenkomst’. We komen daar later nog op terug.

Als volgende bron voor een definitie slaan we het Van Dale-woordenboek erop na. Hierin treffen we zelfs meerdere definities van de term contract aan. De eerste luidt: ‘Een al dan niet schriftelijke overeenkomst, waarbij een of meer partijen jegens een of meer anderen een verbintenis aangaan’. De tweede definitie luidt: ‘Geschrift waarin het contract is vervat’. Met andere woorden, contract kan volgens Van Dale zowel de overeenkomst zelf aanduiden als het document waarin de overeenkomst is vastgelegd. De andere drie definities¹ laten we hier buiten beschouwing. Alleen deze definities uit de Van Dale zijn al aanleiding genoeg voor veel begripsverwarring. Het maakt meteen duidelijk dat het

1 De derde definitie is: ‘Transactie van een standaard hoeveelheid goederen’, de vierde luidt: ‘Het aantal geboden slagen, synoniem: bod(bridge)’, en de vijfde definitie spreekt van ‘speelmerk’.

belangrijk is om helderheid te verschaffen over de betekenis die aan de term contract gegeven wordt.

Zoals gezegd kent de Nederlandse wet weliswaar de term contract niet, maar wel de term 'overeenkomst'. De definitie in het Burgerlijk Wetboek luidt: 'Meerzijdige rechtshandeling waarbij een of meer partijen jegens een of meerdere andere partijen een verbintenis aangaan' (artikel 6:213 lid 1 BW). Een overeenkomst is volgens deze definitie vormvrij. Dat wil zeggen dat de wet niet voorschrijft dat een overeenkomst op papier moet staan. Overeenkomsten kunnen zowel mondeling, op papier, op een bierviltje of in een e-mail vastliggen. De aantoonbaarheid is in het geval van een schriftelijke, ondertekende overeenkomst natuurlijk vele malen beter dan een mondelinge overeenkomst. In de praktijk van het Contractmanagement, zoals dat zijn toepassing vindt in de zakelijke omgeving, zullen overeenkomsten praktisch altijd op papier staan.

De definitie die wij verder zullen hanteren is de combinatie van de definitie uit Van Dale en die uit het Burgerlijk Wetboek.

In dit boek definiëren we een contract als:

Een **contract** is een al dan niet schriftelijke overeenkomst, het resultaat van een meerzijdige rechtshandeling waarbij een of meer partijen jegens een of meer andere partijen een verbintenis aangaan.

Als we in dit boek de term 'contract' gebruiken, bedoelen we dus 'de overeenkomst'. Als we wat dieper ingaan op deze definitie, dan is het eerste wat opvalt dat de definitie aangeeft dat de verplichtingen die uit een verbintenis volgen van rechtswege afgedwongen kunnen worden. Dit volgt uit het begrip 'rechtshandeling'. De uiterste vorm van afdwingen is dat een geschil met betrekking tot het contract aan een rechter voorgelegd kan worden met de vraag daarover een uitspraak te doen. De zaken die door rechters behandeld worden, laten zien dat het soms ook nodig is om deze vorm van geschilbeslechting te kiezen. In het dagelijks spraakgebruik worden leveringsafspraken tussen onderdelen van een en dezelfde organisatie ook wel interne leveringsovereenkomsten of interne leveringscontracten genoemd. Aangezien geschillen over deze afspraken niet aan een rechter voorgelegd kunnen worden en onderhavig zijn aan heel andere vormen van geschilbeslechting beschouwen wij dit niet als 'echte' contracten. Wij zijn dan ook voorzichtig met het toepassen van Contractmanagement op dit soort afspraken.

Vanuit het gezichtspunt van Contractmanagement is de inhoud van een contract in twee delen te splitsen. Ten eerste ligt in een contract vast wat gedaan, geleverd of waargemaakt moet worden, ofwel de *prestatie*. De gevraagde prestatie zal door de opdrachtgever in het voortraject zo eenduidig mogelijk zijn gespecificeerd zodat de leverancier zijn antwoord op die vraag (de werkelijk te leveren prestatie) technisch inhoudelijk en in detail kan beschrijven en in zijn offerte zo eenduidig mogelijk vast kan leggen. In CATS CM-terminologie

noemen we deze prestatie *the Work To Be Done*, of ook wel *Het Werk*². Sommige organisaties gebruiken hiervoor de uitdrukking *Statement of Work*³ waarmee in grote lijnen hetzelfde wordt bedoeld.

Daarnaast bevat een contract een tweede deel. Dit deel bestaat uit alle andere onderdelen die samengevat kunnen worden als de voorwaarden, verplichtingen, tegenprestaties en overige afspraken (in het Engels: 'terms and conditions'). Hierbinnen vallen de zogenoemde leverings- respectievelijk inkoopvoorwaarden. Dit tweede deel duiden we aan met *All other Contract Matter*, of soms met de kortere variant *Contract Matter*. Een contract is dus altijd opgebouwd uit twee delen:

- 1 Work To Be Done (WTBD), en:
- 2 All Other Contract Matter (AOCM).

Het onderscheid tussen deze twee componenten is belangrijk om de verschillende rollen bij de uitnutting van een contract te kunnen identificeren.

■ 1.2 TYPERING VAN CONTRACTEN

In deze paragraaf maken we een onderverdeling in de verschillende typen contracten die in het dagelijks leven gebruikt worden en geven daarbij aan op welke contracten we de CATS CM-aanpak van Contractmanagement kunnen toepassen.

Betrokken partijen

Overeenkomsten zijn er in velerlei aard. Allereerst is een onderscheid te maken op basis van de partijen die een overeenkomst zijn aangegaan. Dat kunnen zijn:

- 1 Natuurlijke personen onderling.
- 2 Natuurlijke personen en rechtspersonen, doorgaans aangeduid met de term B2C (Business to Consumer).
- 3 Rechtspersonen onderling, ook wel aangeduid als B2B (Business to Business).

Voorbeelden van de eerste groep van contracten zijn het huwelijkscontract en, in veel gevallen, de koopovereenkomst voor onroerende of roerende zaken.

Voorbeelden van de tweede groep van contracten zijn de (impliciete) koopovereenkomsten in een winkel, huurovereenkomsten voor onroerend goed, arbeidsovereenkomsten, verzekeringsovereenkomsten, subsidieregelingen met de overheid et cetera.

De derde groep van contracten vormt waarschijnlijk de grootste groep van contracten. Het betreft de overeenkomsten in het zakelijk verkeer waarvan iedere zakelijke organisatie er waarschijnlijk enkele tientallen tot honderden of soms duizenden heeft. Dat kunnen overeenkomsten zijn voor goederen, diensten, ontwikkeling, bouw en nog veel meer.

2 Deze omschrijving is ontleend aan de *PMBOK Guide: Project Management Body of Knowledge* 5th edition.

3 O.a. bij IBM, HP, ICT Automatisering.

De eerste twee groepen van contracten laten we voor dit boek buiten beschouwing. Daarmee willen we niet suggereren dat voor die typen contracten geen Contractmanagement nodig zou zijn. Echter de aanpak voor die vorm van Contractmanagement is mogelijk anders dan die voor de B2B-contracten. Dus als we in dit boek over contracten spreken dan bedoelen we contracten in een zakelijke omgeving tussen organisaties onderling. En onder zakelijke omgeving verstaan we in dit geval niet alleen bedrijven maar ook ministeries, provincies, overheden en andere not-for-profit-organisaties. Ook zij hebben vaak grote tot zeer grote contracten die niet zonder goed Contractmanagement kunnen.

Aard van de verplichting

Een tweede onderscheid tussen contracten heeft te maken met de aard van de verplichting, ofwel de aard van de WTBD (Work To Be Done). De verplichting van de opdrachtgever bestaat in hoofdzaak uit het geven van een financiële vergoeding aan de leverancier, terwijl de verplichting van de leverancier bestaat uit het leveren van een prestatie. Die prestatie kan verschillende vormen aannemen: het leveren van producten of diensten dan wel het maken van een product op basis van een specificatie. In alle gevallen zal een meer of minder intensieve vorm van Contractmanagement nodig zijn. Dus de aard van de WTBD is geen reden om contracten uit te sluiten van Contractmanagement.

Contracten vertegenwoordigen een bepaalde waarde. De meest gebruikte maat om de omvang van deze waarde uit te drukken is geld. De waarde-omvang van contracten kan variëren van enkele euro's tot vele miljarden. Het ligt voor de hand dat een contract van grote omvang in financiële termen niet zonder Contractmanagement kan. (Waarmee we niet willen zeggen dat 'kleine' contracten altijd zonder Contractmanagement kunnen.) Toch bestaat er nog steeds een grote variatie aan Contractmanagementvormen – als het gaat om de intensiteit waarmee contracten worden gemanaged – die toegepast worden, binnen de groep van contracten die een grote financiële waarde vertegenwoordigen. Welke criteria gehanteerd kunnen worden om te bepalen of wel of niet Contractmanagement toegepast moet worden staat verderop beschreven.

■ 1.3 DEFINITIE VAN CONTRACTMANAGEMENT EN CONTRACT-MANAGER

Contractmanagement is het op operationeel niveau managen van alle in het contract vastgelegde verantwoordelijkheden, verplichtingen, procedures, afspraken, voorwaarden en tarieven, plus het managen van alle onduidelijkheden, hiaten en gewenste wijzigingen in het contract met als doel de met het contract beoogde doelstellingen te realiseren.

Volgens deze definitie ligt de eindverantwoordelijkheid voor het Contractmanagement dus bij de *Contracteigenaar*, de persoon die vanuit zijn verantwoordelijkheid in de organisatie de overeenkomst heeft geïnitieerd en baat heeft bij en aansprakelijk is voor het

realiseren van de contractdoelstellingen. In de praktijk zal de Contracteigenaar echter onvoldoende tijd en wellicht ook vaardigheden hebben om uitvoering aan deze verantwoordelijkheid te geven. De persoon die de Contracteigenaar aanstelt om op dagelijkse basis invulling te geven aan deze taken en verantwoordelijkheden noemen we de Contractmanager.

De **Contractmanager** is degene die alle activiteiten voortvloeiend uit het Contractmanagement uitvoert met bijbehorende verantwoordelijkheden, in opdracht van én met gedelegeerde bevoegdheden van de Contracteigenaar.

Uit de bovenstaande twee definities kunnen we de volgende activiteiten afleiden:

- 1 Het binnen een vastgestelde bevoegdheid proactief en operationeel managen van alle afspraken, verplichtingen, voorwaarden, aannames, verwachtingen en doelstellingen met betrekking tot het contract vanaf het moment van ondertekening tot en met het afronden van het contract.
- 2 Het elimineren of reduceren van gebreken, hiaten, onduidelijkheden en verschil van interpretatie in de hierboven genoemde aspecten.
- 3 Het volgens afspraak of op verzoek tijdig verschaffen van zo correct mogelijke informatie met betrekking tot status, voortgang, financiën, risico's, besluiten, acties en openstaande issues aan de Contracteigenaar, andere belanghebbenden en eventuele auditors.
- 4 Het organiseren, voeren en administreren van het noodzakelijke overleg met de Contracteigenaar, project- of servicemanager, Contractmanager van de wederpartij en andere belanghebbenden binnen de eigen organisatie en die van de wederpartij.
- 5 Het op overzichtelijke wijze (laten) beheren van alle contract-gerelateerde documenten, overzichten en correspondentie.
- 6 Het managen van niet-contractueel vastgelegde maar voor de contractpartij belangrijke aspecten of (neven-)doelstellingen, voor zover van toepassing.

In deel III worden de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de Contractmanager verder uitgewerkt en uitvoerig toegelicht. In de praktijk werden (en worden) deze gedelegeerde verantwoordelijkheden nog vaak informeel belegd bij een project- of servicemanager. Hoe informeler deze verantwoordelijkheid belegd is, des te onduidelijker is de bevoegdheid die deze functionaris in zijn *rol* als Contractmanager heeft. Om de rol van Contractmanager succesvol in te vullen is een heldere positionering, een omschrijving van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden plus een praktische toepassingsmethode voor Contractmanagement noodzakelijk. In dit boek wordt de samenhang tussen positionering, rolomschrijving en praktische methoden beschreven. Als we op een succesvolle manier invulling willen geven aan Contractmanagement, dan ligt het voor de hand om Contractmanagement niet alleen als een rol op te nemen maar ook om het in een separate, zelfstandige functie onder te brengen: de *functie* van contractmanager. Om ons heen zien we dat steeds meer organisaties ertoe overgaan om deze functie ook daadwerkelijk te formaliseren.